



Hankintatoimen prosessin kehittäminen

Case YH Länsi Oy

Matti Uusitalo

Opinnäytetyö
Marraskuu 2011
Liiketalouden koulutusohjelma
Projektijohtaminen ja talous
Tampereen ammattikorkeakoulu

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU

Tampere University of Applied Sciences

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Projektijohtaminen ja taloushallinto

UUSITALO, MATTI Hankintatoimen prosessin kehittäminen, Case YH Länsi Oy

Opinnäytetyö 36 sivua
Marraskuu 2011

YH Länsi Oy on suomalainen konserniyhtiö jonka pääliiketoimintaan kuuluvat rakennuttaminen, isännöinti, kiinteistöjen omistus ja asumisen palvelut. Yritys toimii pääasiassa Pirkanmaan ja Varsinais-Suomen alueella, mutta sillä on myös kohteita muualla eteläisessä Suomessa. Tämän opinnäytetyön aihe löytyi keskustelussa toimeksiantajan kanssa. YH Länsi Oy:llä oli tarvetta selvittää kuinka yrityksen hankintatoimen prosessi toimii pienehköjen ja jokapäiväisten hankintojen osalta.

Hankintatoimi vaikuttaa yrityksen kaikkeen toimintaan. Hyvin hoidetulla hankintatoimella voidaan parantaa palvelun laatua ja näin saada kilpailuetua kilpailijoihin nähden, sekä saavuttaa kustannussäästöjä.

Työtä varten haastateltiin yrityksen hankintoja tekevää henkilöstöä. Haastattelut suoritettiin yrityksessä paikan päällä ja ne nauhoitettiin. Osa haastatteluista tehtiin sähköpostin välityksellä.

Henkilöstön haastatteluiden pohjalta kävi ilmi, että YH Länsi Oy:n hankintatoimi toimii hyvin, mutta tiettyjä kehityskohteita on. Tutkimuksesta kävi myös ilmi että hankintatoimen laajamittainen yhtenäistäminen ei ole mahdollista tai järkevää johtuen eri osastojen hyvin erilaisista tarpeista.

Yhdeksi suurimmista kehityskohdista nousi erityisesti rahalliselta arvoltaan pienehköjen hankintojen kilpailutus. Tällä hetkellä toimittajia kilpailutetaan näiden hankintojen osalta todella harvoin tai ei ollenkaan. Tälle käytännölle löytyy perustelut, mutta se on silti huomionarvoinen seikka johon yrityksessä tulisi kiinnittää enemmän huomiota.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree programme in business administration
Project management & business administration

UUSITALO, MATTI Development of the procurement process, Case YH Länsi Oy

Bachelor's thesis 36 pages
November 2011

YH Länsi Oy is a Finnish consolidated corporation, whose main businesses include construction, property management, owning of real estate and occupancy services. The company operates mainly in the areas of Pirkanmaa and Varsinais-Suomi, but it owns some real-estate in other parts of southern Finland as well. The topic of this thesis emerged from a discussion with the company's financial manager. In the company there was a need for surveying its procurement processes concerning financially minor and day-to-day procurements.

The way a company handles its procurement has an effect on everything the company does. With well-run procurement a company can improve the quality of its services and thus gain competitive advantage. It can also help to cut costs.

For this thesis, those of the company's staff who are involved in the procurement were interviewed. The interviews were conducted on-location and they were recorded. Some of the interviews had to be made via e-mail.

On the basis of the interviews it was found out that the procurement processes of YH Länsi Oy are generally working well. However, there are still some issues that should be taken into account. It was also noted that due to the very different needs of the different functions of the company, the excessive standardizations of procurement processes is not possible.

The biggest issues that were discovered were the practices how the suppliers are invited to tender. Right now especially those procurements that are from the cheap-end are not really put out to tender. This practice has its justifications but it is still a notable issue which should be assessed in the company more thoroughly.

Keywords: Procurement, put out to tender, development

Sisältö

1 JOHDANTO	6
1.1 Tavoitteet ja menetelmät	6
1.2 Työn kulku	7
2 YH LÄNSI OY	8
2.1 Perustiedot toimeksiantajayrityksestä	8
2.2 Visio, Missio ja Arvot	9
3 HANKINTA.....	10
3.1 Hankinnan ja hankintatoimen määritelmä	10
3.2 Hajautettu vs. keskitetty hankintatoimi.....	10
3.3 Hankinta osana yrityksen arvoketjua	12
3.4 Strategiset ja operatiiviset tehtävät.....	12
3.5 Hankintastrategia.....	13
3.6 Julkiset hankinnat.....	14
3.7 Hankintoja tukevat järjestelmät.....	16
4 HANKINTAPROSESSI	17
4.1 Hankintatarpeen määrittely	17
4.2 Toimittajan valinta ja arviointi.....	18
4.3 Tarjouspyyntö, tarjous ja kilpailuttaminen	19
4.4 Hankintasopimus.....	20
5 YH LÄNSI OY:N HANKINTATOIMI.....	21
5.1 Tietohallinto	21
5.1.1 Tietohallinnon hankintaprosessi.....	21
5.1.2 Tietohallinnon toimittajien valinta ja kilpailutus	22
5.2 Kiinteistöhuolto ja isännöinti	22
5.2.1 Kiinteistöhuollon ja isännöinnin hankintaprosessi.....	22
5.2.2 Kiinteistöhuollon ja isännöinnin toimittajien valinta ja kilpailutus	23
5.3 Markkinointi.....	24
5.3.1 Markkinoinnin hankintaprosessi	24
5.3.2 Markkinoinnin toimittajavalinta ja kilpailutus.....	25
5.4 Huoneistoremontit ja muuttokorjaukset.....	26
5.4.1 Huoneistoremonttien ja muuttokorjausten hankintaprosessi	26
5.4.2 Huoneistoremonttien ja muuttokorjausten toimittajien valinta ja kilpailutus	26
5.5 Turun toimipiste	27
5.5.1 Turun toimipisteen hankintaprosessi	27
5.5.2 Turun toimipisteen toimittajien valinta ja kilpailutus	27
6 HAVAINNOT JA KEHITYSEHDOTUKSET	28
6.1 Tietohallinto	28
6.2 Kiinteistöhuolto ja isännöinti	28

6.3 Markkinointi.....	29
6.4 Huoneistoremontit ja muuttokorjaukset.....	30
6.5 Turun toimipiste.....	30
6.6 Hankintoja tukevat järjestelmät.....	30
7 YHTEENVETO JA POHDINTA	32
8 LÄHTEET.....	35

1 JOHDANTO

1.1 Tavoitteet ja menetelmät

Tämän opinnäytetyön aihe syntyi keskustelussa YH Länsi Oy:n talousjohtajan Jukka Yli-Hankalan kanssa. YH Länsi Oy:llä oli tarvetta hankintatoimen toimintojen selvittämiselle ja mahdollisten ongelmakohtien tunnistamiselle. Tällä hetkellä YH Länsi Oy:ssä ei ole olemassa yhtenäistä ohjeistusta siitä, kuinka hankintoja kuuluisi tehdä. Tässä työssä yrityksen jokapäiväiseen toimintaan, lähtien pienemmistä hankinnoista joita yrityksen eri osastot hankkivat omaa toimintaansa varten. Lisäksi työn tarkoituksena oli tarkastella kuinka kilpailutus hankintoja tehtäessä toimii ja kuinka riittäviä eri tahojen valtuudet hankintoihin liittyen ovat.

Vaikka erilaisten palveluiden hankinnat kuuluvat myös olennaisesti yrityksen jokapäiväiseen toimintaan, toimeksiantajan toiveesta palveluiden hankinnat on jätetty tämän työn ulkopuolelle. Kuitenkin toiminnan kannalta kaikkein oleelliset ja välttämättömimmät palvelut, esimerkiksi siivous- ja vartiointipalvelut sisältyvät tähän työhön.

Koska tarkoituksena on keskittyä rahalliselta arvoltaan pienempiin hankintoihin, mm. tonttikaupat ja erilaisten kiinteistöyhtiöiden ostamiset on jätetty tämän työn ulkopuolelle johtuen niiden usein hyvin suurista taloudellisista panoksista.

Työssä on myös lyhyesti esitelty hankintainta mahdollisesti helpottavia järjestelmiä, mutta niihin ei ole tämän työn puitteissa paneuduttu syvällisesti.

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu hankintoja käsittelevästä ammatikikirjallisuudesta, erilaisista tieteellisistä julkaisuista sekä artikkeleista. Kyseessä on laadullinen eli kvalitatiivinen case-tutkimus, jonka tutkimusaineisto on kerätty yrityksen johtoa ja henkilöstöä haastatteleamalla. Haastattelututkimukseen päädyttiin sen helppouden takia. Haastattelut nauhoitettiin ja myöhemmin litteroitiin. Näin saatiin kaikki aineisto varmemmin ja monipuolisemmin talteen kuin esimerkiksi vain muistiinpanoja

tekemällä tai kyselylomakkeella. Haastatteluiden lisäksi henkilöstöltä on kysytty muutamia tarkentavia kysymyksiä sähköpostin välityksellä.

Yrityksen Turun toimipisteen osalta haastattelu tehtiin sähköpostin välityksellä. Sähköpostilla lähetettiin Turun hankinnoista vastaaville henkilöille samat kysymykset kuin mitä Tampereen osalta kysyttiin.

1.2 Työn kulku

Työn toisessa luvussa esitellään toimeksiantajayritystä kertomalla siitä eräitä keskeisiä tietoja. Työn kolmannessa luvussa käsitellään hankinnan ja hankintatoimen yleistä teoriaa sekä kehitystä. Tämän lisäksi siinä käsitellään hankintaa osana yrityksen arvoketjua, sekä hankintastrategian luomisen teoriaa. Julkisia hankintoja koskevaa hankintalakiä sivutaan myös.

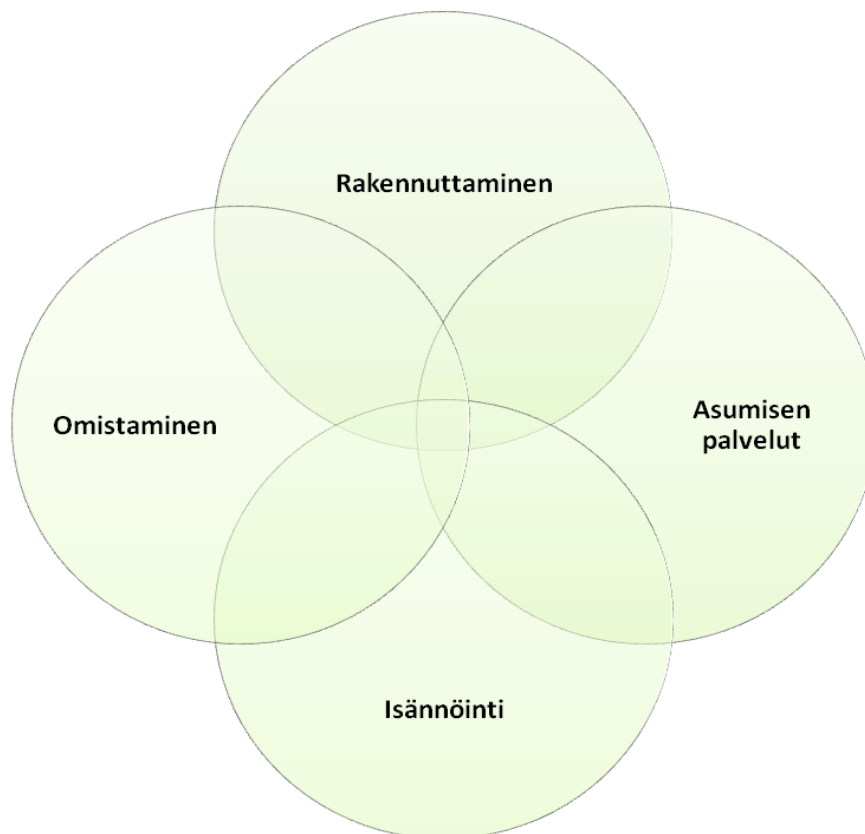
Neljäs luku käsittelee hankintaprosessia vaihe vaiheelta. Viidennessä luvussa käydään läpi YH Länsi Oy:n eri osastojen hankintaprosessia hankintoja tekevän henkilöstön haastattelujen pohjalta. Lisäksi kerrotaan, millä perusteilla yrityksessä tehdään toimittajavalinnat.

Kuudes luku sisältää johtopäätöksiä ja parannusehdotuksia YH Länsi Oy:n hankintatoimesta. Se sisältää sekä hankintahenkilöstön omia ehdotuksia, että kirjoittajan omia pohdintoja. Seitsemännessä luvussa tehdään yhteenveto käsitellyistä asioista.

2 YH LÄNSI OY

2.1 Perustiedot toimeksiantajayrityksestä

Toimeksiantajayritys YH Länsi Oy on konserniyhtiö, jonka toimintaan kuuluvat pääasiassa isännöinti, rakennuttaminen, kiinteistöjen omistus ja asumisen palveluiden tuottaminen. Se on toiminut alalla jo yli 40 vuoden ajan. Sen omistajat koostuvat Pirkanmaalaisista kunnista ja säätiöistä. Suurimpana omistajana on Tampereen kaupunki. Sen pääasiallinen toiminta-alue on Pirkanmaalla ja Varsinais-Suomen alueella, mutta sillä on muutamia kohteita myös muualla Suomessa.



Kuvio 1. YH-Länsi Oy:n liiketoiminta-alueet

YH Länsi Oy työllistää n. 100 henkilöä ja sen päätoimipaikka sijaitsee Tampereella, jossa sillä on myös toinen toimipiste Hatanpäällä. Päätoimipisteessä sijaitsee valtaosa yhtiön toiminnoista. Hatanpään toimistolla sijaitsee Tampereen ja lähialueiden kohteita.

den isännöinti ja huoneistoihin liittyvät korjaukset. Tämän lisäksi sillä on toimipaikka Turussa. Yhtiön omistuksessa on n. 7 000 asuntoa ja isännöinnissä yhteensä n. 10 000 asuntoa.

YH Länsi Oy tarjoaa omistus-, seniori-, osaomistus-, asumisoikeus-, vuokra- sekä opiskelija-asuntoja. Lisäksi saatavilla on myös liiketiloja.

Yrityksen liikevaihto vuonna 2010 oli 74,6 miljoonaa euroa ja taseen loppusumma yli 616 miljoonaa euroa. Tilikauden voitto oli 4 miljoonaa euroa. Yritys on onnistunut kasvattamaan voittoaan edellisestä vuodesta. (YH Länsi Oy 2011b.)

2.2 Visio, Missio ja Arvot

YH Länsi Oy on panostanut voimakkaasti senioriasumiseen yhteistyössä Kotosalla Säätiön kanssa, ja tulevaisuudessa tavoitteena on olla maan johtava senioriasumisen palveluiden tarjoaja. Kotosalla-asuminen on tarkoitettu yli 55-vuotiaille ja se tarjoaa asukkaalle kodin lisäksi toimivan ympäristön palveluineen. YH Länsi Oy haluaa olla lisäksi haluttu ja asiantunteva yhteistyökumppani rakennuttamisessa, laadukkaimpien isännöintipalveluiden tuottaja sekä halutuimpien asuntojen merkittävin omistaja ja hallinnoitsija. (YH Länsi Oy 2011a.)

Yrityksen arvoissa korostuvat asiakaslähtöisyys. Toimintaa ja tuotteita kehitetään asiakkaita jatkuvasti kuunnellen. Riskienhallinnasta ja liiketoiminnan kannattavuudesta huolehditaan, jotta asiakkaille voidaan tarjota korkealaatuista palvelua pitkäjänteisesti. Viestintä on avointa ja toimintaympäristöä seurataan aktiivisesti, jotta kaikenlaisiin muutoksiin voidaan reagoida ajoissa.

Yrityksen hankintatoimi vaikuttaa kaikkeen sen tekemiseen. Hankintatoimen kehittämisen näkyy epäsuorasti myös tarjottavan tuotteen tai palvelun laadussa.

3 HANKINTA

3.1 Hankinnan ja hankintatoimen määritelmä

Hankinnan määritelmä on alan kirjallisuudessa usein painottunut sen mukaisesti, mitä näkökulmaa on haluttu korostaa. Hankinta on organisaation ulkoisten resurssien hallintaa. Se pyrkii maksimoimaan organisaation saaman hyödyn ja lopullisten asiakkaiden tarpeet hyödyntämällä toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 66–67.)

Hankintatoimi muodostaa yhteyden yrityksen ja toimittajien välillä. Sen tehtäviin kuuluu hankinnan varsinainen suorittaminen. Hankintatoimen prosessi on kuvattuna kuviossa 3. Prosessi lähtee hankintatarpeiden määrittelystä. Tarpeiden määrittelyn jälkeen etsitään sopivista toimittajista paras vaihtoehto, jonka kanssa tehdään hankintasopimus. Sopimuksen teon jälkeen hankintatoimen tehtävänä on valvoa toimitusprosessin kulkua ja sujuvuutta, sekä tarvittaessa reagoida mahdollisiin ongelmiin. (Van Weele 2010, 8-9.) Hankintaprosessia käsitellään tarkemmin neljännessä luvussa.

Nykyään yrityksissä ollaan kiinnittämässä yhä enemmän huomiota hankintatoimeen. Hankintatoimen vaikutus koko yrityksen tulokseen on merkittävä, joten hankintatoimen kehittäminen mahdollistaa koko organisaation kilpailukyvyn parantamisen.

3.2 Hajautettu vs. keskitetty hankintatoimi

Hankintatoimi oli vielä 1990-luvulle tultaessa usein keskitetty yrityksissä täysin yhdelle osto-osastolle, joka sitten hoiti hankinnat saamiensa tilausten mukaan itsenäisesti. Sittemmin yrityksissä suuntana on ollut näiden osto-osastojen purkaminen ja hankintojen jakaminen muiden toimintojen mukana itsenäisiin yksiköihin. Tämä on mahdollistanut käyttäjien tarpeiden paremman huomioon ottamisen, kun hankintojen käyttäjät myös hoitavat itse hankinnan. Hankintojen hajauttamisen yhtenä edellytyksenä on, että eri toimintayksiköt ovat tarpeeksi suuria säilyttääkseen riittävän neuvotteluvoiman sekä volyymin. Hajauttamisen etuna on myös mahdollisuus paikallisten toimittajien hyödyn-

tämiseen. Tämä mahdollistaa joustavamman yhteistyön ja myös pienentää toimitusaikojaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 158; ProHankinta-työryhmä 2011d.)

Edellä kuvatun kaltaisella hankintojen hajauttamisella on kiistatta etunsa, mutta myös varjopuolensa. Erilaiset hankinnat muodostavat nykyään erittäin merkittävän osan yritysten kustannuksista (Van Weele 2010, 3). Tästä johtuen varsinkin suuremmissa organisaatioissa on mietittävä, onko kuvatun kaltaisesta hajauttamisesta todellisuudessa enemmän haittaa kuin hyötyä. Eri yksiköt ja ryhmät voivat tarvita samanlaisia tuotteita ja palveluita, joten tällaisissa tapauksissa on mietittävä, olisiko tällöin järkevämpää keskittää hankintoja ja saavuttaa näin kustannussäästöjä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 158–159.)

Suurin ongelma useimmissa yrityksissä hankintoihin liittyen on, kuinka yhdistää eri tahojen asiantuntemus siten, että kaikki osapuolet päätyvät yrityksen kannalta optimaaliseen lopputulokseen. On lähes mahdotonta, että yksi ainoa taho voisi selviytyä kaikista vaadituista asioista ja ottaa kaiken tarvittavan huomioon. Tämän takia nykyään yritysten eri tahojen välinen yhteistyö on lisääntynyt. (Van Weele 2010, 30.)

Organisaatorakenne on aina selkeämpi keskitettynä, jolloin sen usein pitäisi olla myös helpommin johdettavissa. Keskitetyillä hankinnoilla on helpompaa saavuttaa vaadittu volyymi ja näin parantaa omaa neuvotteluasemaa. Keskittämisellä voidaan myös mahdollistaa hankintahenkilöstön erikoistuminen. On kuitenkin varmistettava että erikoistuminen ei etäännytä hankintahenkilöstöä yrityksen muusta toiminnasta liikaa, tai kasvanna heidän osaamistaan. (ProHankinta-työryhmä 2011d.)

Yksiselitteisesti ei voida sanoa, kumpi edellä mainituista hankintaorganisaation malleista on parempi, sillä jokainen yritys on kuitenkin omanlaisensa ja kulloinkin toimivin muoto riippuu hyvin paljon yrityksen ja toimintaympäristön tilasta. Usein parhaiten toimiikin juuri välimuoto, ns. ”hybridiorganisaatio”, jossa osa hankinnoista hoidetaan keskitetysti ja osa hajautetusti. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 162; ProHankinta-työryhmä 2011c.)

3.3 Hankinta osana yrityksen arvoketjua

Hankinnasta on viime vuosikymmeninä tullut yhä tärkeämpi osa yritysten arvoketjua. Michael Porterin kehittämässä arvoketjun mallissa hankintatoimi on sijoitettu yrityksen tukitoimintojen joukkoon. Tämän voidaan katsoa aiheuttaneen hankaluuksia hankintatoimen kehitykselle organisaatioissa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 41.)

Hankintatoimi voidaan katsoa kuuluvan yrityksen tukitoimintoihin, koska sen tehtäviin voi sisältyä yhtä hyvin sekä ydintoimintojen, että tukitoimintojen tukeminen (Van Weele 2010, 6-7). Lappeenrannan yliopiston ja Suomen osto- ja logistiikkayhdistys LOGY ry:n tekemän kyselyssä, johon osallistui 165 suurinta suomalaista yritystä yhdeksältä eri toimialalta, ilmeni, että suomalaisten yritysten johto ei pidä hankintatoimea tällä hetkellä samantarvoisena toimintona muiden toimintojen joukossa (Tekes 2011; Hallikas ym. 2011, 2).

3.4 Strategiset ja operatiiviset tehtävät

Hankintatoimen tehtävät voidaan jakaa pääsääntöisesti kahteen eri ryhmään, strategisiin ja operatiivisiin tehtäviin. Strategisella johtamisella tarkoitetaan hankintojen laajempaa hallintaa, toimittajien valintaa sekä hankintatoimen kehittämistä. Operatiivisiin tehtäviin lukeutuvat arkipäiväiset toiminnot kuten esimerkiksi tilausten tekemiset ja varastojen hallinta. (ProHankinta-työryhmä 2011c.)

Hankinnan luonne on viime vuosina kehittynyt operatiivisesta yhä enemmän strategiseksi. Sen myötä myös ylempi johto yrityksissä on kiinnostunut hankinnoista enemmän. Keskeinen asia on, että hankinnan eri tehtävillä on myös hyvin erilaisia vaikutuksia koko organisaation toimintaan. Pienet operatiivisen tason päätökset vaikuttavat toimintaan vain lyhyellä aikavälillä mutta suuremmilla strategisilla linjauksilla voi olla vaikutusta koko yrityksen elinmahdollisuuksiin tulevaisuudessa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 168; ProHankinta-työryhmä 2011c.)

Kuviosta 2 nähdään, kuinka suuri osuus eri hankinnan tehtävillä on organisaatiossa. Mitä alemmas pyramidia mennään, sitä operatiivisemmiksi tehtävät käyvät sekä sitä hajautetumpia niiden yleensä tulisi olla. Kuvion 2 kaltainen tehtävien jako on käytännössä mahdollinen vain kohtalaisen suurissa yrityksissä, mutta sen avulla voi pienempi-kin yritys selkiyttää toimintaansa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 169.)



Kuvio 2. Hankinnan tehtävät pitkäjänteisyyden ja vaikutusten laajuuden mukaan (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 169)

3.5 Hankintastrategia

Hankinta voidaan siis nähdä sekä passiivisena tukitoimintona, että aktiivisena ydintoimintona. Kuten edellä jo mainittiin, hankinnoilla on suuri merkitys yritysten liiketoimintaan. Hankintatoimella tulisikin olla tarpeeksi vahva asema yrityksissä, koska sillä on suora vaikutus kassavirtaan ja asiakastyytyväisyyteen. (ProHankinta-työryhmä 2011a.)

Kuten muitakin yrityksen toimintoja, myös hankintoja ohjaa yrityksen strategia. Hankintastrategia voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen; koko hankintatoimen yhteiseen strategiaan tai kategoriakohtaisiin strategioihin. Koko hankintatoimen strategialla tarkoitetaan sitä, mitä halutaan saavuttaa keskipitkällä aikavälillä, eli seuraavien 3-5 vuoden aikana. Kategoriakohtaisilla strategioilla tarkoitetaan hankintastrategioiden luomista jokaiselle yrityksen yksikölle erikseen riippuen siitä, minkälaiset ovat tarpeet ja millainen markkinatilanne on. (ProHankinta-työryhmä 2011e.)

Strategialinjausten suhteen on hyvä olla tarkkana, ettei niitä tehdä liikaa. On enemmän haittaa, kuin hyötyä, jos jokaisella yrityksen tulosyksiköllä on oma, muista mahdollisesti poikkeava strategiansa. Yritys tarvitsee ainakin kaksi strategiatasoa: konserni- ja yritysstrategian ja omanliiketoimintastrategian jokaiselle liiketoiminnolle. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 116–117.)

Vaikeutena hankintastrategian luomisessa on usein sama kuin hankinnan kehittämisessä ylipäättäänkin: yritys hankkii niin paljon erilaisia tavaroita ja niin monelta eri toimittajalta, että yhtä ainoata strategiaa on mahdoton luoda. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 117.)

Nykyään yrityksissä suurimpana haasteena on, että hankintastrategian suunnittelua tehdään liian vähän yrityksen johdon kanssa yhteistyössä (Tekes 2011). Hankintojen osuus yritysten liikevaihdosta on keskimäärin n. 53 %, joten asia vaatisi ehdottomasti enemmän huomiota (Hallikas ym. 2011, 9) .

3.6 Julkiset hankinnat

Julkisilla hankinnoilla tarkoitetaan niitä hankintoja, joita hankintalainsäädännössä määritellyt hankintayksiköt tekevät oman organisaationsa ulkopuolelta vastiketta vastaan. Laki julkisista hankinnoista (hankintalaki) määrittelee nämä hankintayksiköt seuraavasti;

- 1) valtion, kuntien ja kuntayhtymien viranomaiset
- 2) evankelis-luterilainen kirkko ja ortodoksinen kirkko sekä niiden seurakunnat ja muut viranomaiset

- 3) valtion liikelaitoksista annetun lain (1185/2002) mukaiset liikelaitokset
- 4) Julkisoikeudelliset laitokset; julkisoikeudellisella laitoksella tarkoitetaan oikeushenkilöä, joka on nimenomaisesti perustettu tyydyttämään sellaisia yleisen edun mukaisia tarpeita, joilla ei ole teollista tai kaupallista luonnetta ja:
 - a) jota rahoittaa pääasiallisesti 1–4 kohdassa tarkoitettu hankintayksikkö;
 - b) jonka johto on 1–4 kohdassa tarkoitetun hankintayksikön valvonnan alainen; taikka
 - c) jonka hallinto-, johto- tai valvontaelimen jäsenistä 1–4 kohdassa tarkoitettu hankintayksikkö nimeää yli puolet; sekä
- 5) mikä tahansa hankinnan tekijä silloin, kun se on saanut hankinnan tekemistä varten tukea yli puolet hankinnan arvosta 1–4 kohdassa tarkoitetulta hankintayksiköltä. (Laki julkisista hankinnoista 2007.)

Hankintalaki ei sovellu alle 15 000 euron arvoisiin tavara- ja palveluhankintoihin, alle 50 000 euron arvoisiin terveydenhoito- ja sosiaalipalveluihin sekä joihinkin työvoimahallinnon ja työnantajan järjestämiin koulutuksiin. Alle 100 000 euron rakennusurakat ovat myös tämän lain ulkopuolella. Nämä ovat ns. kansalliset kynnysarvot. (Kuusiniemi-Laine & Takala 2008, 2.)

Julkiset hankinnat on aina kilpailutettava hankintalaissa säädetyllä tavalla. Tällä pyritään siihen, että julkisia verovaroja käytettäisiin mahdollisimman tehokkaasti. Kilpailutukset on lisäksi hoidettava tasapuolisesti ketään toimittajaa suosimatta. (Pekkala & Pohjonen 2007, 22.)

YH Länsi Oy ei ole tässä laissa määritelty hankintayksikkö, joten sen tekemissä hankinnoissa ei sovelleta hankintalakia. Lisäksi suurin osa niistä hankinnoista, jotka kuuluvat tämän työn piiriin, eivät edes ylitä näitä kynnysarvoja. Yrityksessä kuitenkin noudatetaan lain henkeä hankintoja tehtäessä.

Hankintalainsäädännön tarkoituksena on painottaa hankintatoimen tarkoituksenmukaisen ja suunnitelmallisen järjestämisen tärkeyttä. Näin organisoitu hankintatoimi mahdollistaa tehokkaamman toiminnan, luo säästöjä ja mahdollistaa kokonaistaloudellisesti edullisia ratkaisuja. Lain yhtenä tarkoituksena on myös lisätä avoimuutta hankintoja tehtäessä. (Kuusiniemi-Laine & Takala 2008, 2.)

3.7 Hankintoja tukevat järjestelmät

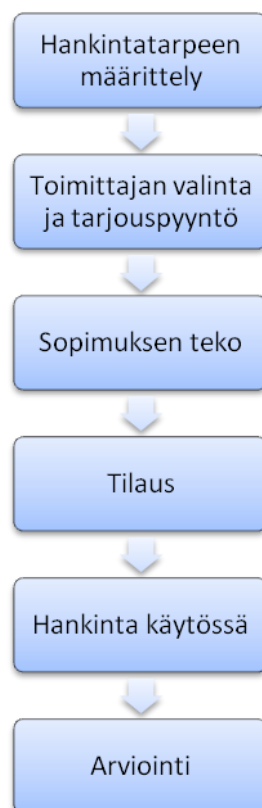
Hankintoja tukevilla järjestelmillä tarkoitetaan erilaisia tieto- ja toiminnanohjausjärjestelmiä joita hyödynnetään hankintatoimessa. Tällaisia järjestelmiä saattavat olla erilaiset perinteiset toimistotyökalut ja muut yrityksen käytössä jo olevat järjestelmät. Kun halutaan pohtia hankintaa tukevien järjestelmien tarvetta, olisi syytä selvittää, kuinka nykyisellään käytössä olevat järjestelmät soveltuvat hankintatoimen hallitsemiseen. Kehitystarpeet on syytä jakaa oman yrityksen, yhteistyöverkostojen ja yksittäisten yhteistyökumppaneiden osalta. (ProHankinta-työryhmä 2011b.)

Hankintoja tukevilla järjestelmillä voidaan saada aikaan läpinäkyvyyttä ja yhdenmukaisuutta hankintaprosessiin. Lisäksi ne helpottavat tiedonkulkua ja mahdollistavat paremman tilausten hallinnan. (ProHankinta-työryhmä 2011b.)

4 HANKINTAPROSESSI

4.1 Hankintatarpeen määrittely

Hankintaprosessi alkaa aina hankintatarpeen tai –tarpeiden tunnistamisella ja määrittelyllä. Tässä vaiheessa tulisi selvittää, että voidaanko jotakin näistä tarvittavista asioista tehdä yrityksessä itse. Hankintatarpeiden määrittely olisi hyvä tehdä jo hyvissä ajoin sekä kuten jo edellä mainittiin, samalla kun yrityksessä pohditaan tulevaa strategiaa. Näin tulevat hankinnat voidaan muun muassa ottaa huomioon laadittaessa seuraavaa budjettia. (Van Weele 2010, 32.)



Kuvio 3. Hankintatoimen prosessi (Van Weele 2010, 29)

4.2 Toimittajan valinta ja arviointi

Toimittajamarkkinaymmärrys on tärkeää toimittajavalintoja tehtäessä, sillä jokaisella toimialalla ja toimittajamarkkinoilla on omanlaisensa pelisäännöt. Näiden eroavaisuuksien ymmärtäminen on tärkeää, kun otetaan huomioon oma strategia. Yrityksen strategian tulisi olla pohjana myös toimittajien valinnalle. Toimittajamarkkinoiden arvioimiseen on olemassa erilaisia malleja. Tällaisia malleja kuitenkin harvoin tarvitaan arkisemmissä hankinnoissa, sillä usein toimittajia ei tarvitse arvioida kovin tarkasti. Riittää, kun tiedetään, mitkä asiat ovat tärkeitä kunkin tuoteryhmän tai palvelun hankinnassa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 251–252; ProHankinta-työryhmä 2011c.)

Toimittajien arviointi vaihtelee suuresti eri yritysten välillä. Toimittajien arviointi voi olla joko subjektiivista tai objektiivista. Subjektiivinen arviointi keskittyy omiin aikaisempiin kokemuksiin toimittajasta, kun taas objektiivinen arviointi pyrkii ottamaan selvää toimittajasta puolueettomista lähteistä. (Van Weele 2010, 355.)

Toimittajaa valittaessa on syytä keskittyä erityisesti siihen, mitä toimittajalta haetaan. Suuremmissa ja tärkeämissä hankinnoissa valinta saattaa vaatia hyvinkin tarkkaa pohdintaa. Mitä suurempi hankinta, sitä tärkeämpää on myös arvioijien asiantuntijuus. Mukana tulisi olla edustaja tai edustajia siltä yrityksen osastolta, joka on hankinnan lopullinen käyttäjä. (ProHankinta-työryhmä 2011c.)

Arvioitaessa toimittajia usein lähtökohtana on kilpailukeskeisen ajatustapa. Tässä ajatustavassa lähdetään siitä, että kilpailuttamalla on mahdollista saada suurin mahdollinen hyöty itselle. Kilpailukeskeisessä ajatustavassa oletetaan tuotteen tai palvelun olevan kaikilla tarjoajilla niin samankaltaisia, että niiden merkitystä hinnan muodostumisessa pidetään vähäisenä. Tällöin ei ole mitään syytä etsiä muita tehokkaampia toimittajia. Tätä ajatustapaa kannattaa käyttää myös silloin, kun hankittavan kohteen arvo on vähäinen verrattuna siihen, kuinka paljon resursseja toimittajien syvällisempi vertailu vaatisi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 253.)

Monissa suomalaisissa yrityksissä hankinnat halutaan hoitaa kokonaisratkaisuuina erillisten osien asemasta. Näin keskittämällä hankinnat muutamille toimittajille saadaan aikaan integraatiohyötyjä. Lisäksi suoria hankintahintoja tärkeämpänä pidetään tuotteiden ja/tai palveluiden elinkaarikustannuksia. (Tekes 2011.)

4.3 Tarjouspyyntö, tarjous ja kilpailuttaminen

Kun muutamia sopivia toimittajia on löydetty, on aika ottaa yhteyttä ja selvittää tarjoavatko ne sitä mitä haetaan sekä ovatko yritykset kiinnostuneet jatkoneuvotteluista. Mikäli nämä ehdot täyttyvät, aloitetaan neuvottelut toimittajan kanssa usein tekemällä ensin tarjouspyyntö. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 259.)

Hankinnan ja toimitusketjun säännöllinen kilpailuttaminen on perinteisesti ollut keino oman toiminnan tehostamisessa. Kilpailutuksella saadaan edullisin vaihtoehto ja se pakottaa toimittajia kehittämään omaa toimintaansa kustannustehokkaampaan suuntaan. Kilpailuttaminen on tehokasta jos eri toimittajavaihtoehtoja on useita ja ne kaikki tarjoavat samantyyppistä tuotetta tai palvelua. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 272.)

Tämän perinteisen kilpailutusmallin pohjalla on oletamus siitä, että markkinoilla vallitsee avoin ja aito kilpailu ja että kaikki kilpailukykyiset toimittajat tunnetaan. Lisäksi oletetaan että toimittajat tarjoavat keskenään täysin samanlaisia tuotteita tai palveluita. Todellisuudessa tilanne ei tietenkään ole näin selvä. Nykyään on lähes mahdotonta olla selvillä kaikista potentiaalisista toimittajista. Toimittajien tarjoamat poikkeavat yleensä toisistaan eikä useita täysin samanlaisia toimittajia ole olemassa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 273.)

Kilpailutukseen liittyy joitakin merkittäviä haittoja. Tarjottavan tuotteen tai palvelun laatu saattaa kärsiä kun hintaa yritetään saada alas. Näin hankinnasta saattaa koitua huonon laadun takia todellisuudessa enemmän kustannuksia, kuin jos hankinta olisi tehty kalliimmalla hinnalla.

4.4 Hankintasopimus

Hankintasopimus on tilaajan ja toimittajan välinen sopimus tavarain tai palvelun toimitamisesta sopimusehtojen mukaisesti (Halonen 2010, 10). Hankintasopimuksella on kaksi funktiota. Se kertoo mitä hankitaan ja miten menetellään, jos asiat eivät mene sovitulla tavalla. Hankintasopimus on sopimus siinä missä mikä tahansa muukin sopimus, joten sopimusoikeuden periaatteet pätevät myös siihen. Hankintasopimuksen sisällön ja laatimisen reunaehdot määräytyvät yleisten sopimuksen tekemistä koskevien normien ja hankintasopimuskäytäntöjen mukaan. (Aarto ym. 2009, 24.)

Sopimusten teossa maalaisjärki on hyvä pitää mukana. Hyvin tunnetun toimittajan kanssa tehtävissä sopimuksissa ei tarvita kovin monimutkaisia sopimuksia. Kuitenkin kun hankinnan rahallinen arvo kasvaa ja jos toimittaja on ennestään yritykselle tuntematon, on sopimuksenkin oltava yksityiskohtainen ja se on tehtävä riittävän asiantuntemuksen kanssa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 306.)

5 YH LÄNSI OY:N HANKINTATOIMI

Tässä ja seuraavassa luvussa käsitellään YH Länsi Oy:n hankintatoimen prosessia, jota selvitettiin haastattelemalla yrityksen hankinnoista vastaavia henkilöitä syys- ja loka-kuun 2011 aikana. Haastatteluissa pyydettiin vastaajia aluksi kuvailemaan hankintaprosessia omien vastuualueidensa osalta. Haastateltavana olivat edustajat tietohallinnon, kiinteistöhuollon, isännöinnin ja markkinoinnin alueelta. Lisäksi Turun toimipisteen osalta tehtiin haastattelu, mutta kysymykset kysyttiin sähköpostin välityksellä, koska ajanpuutteen vuoksi haastattelu paikan päällä ei onnistunut.

Tällä hetkellä YH Länsi Oy:n hankintatoimi on hajautettu siten, että eri osastot tekevät itse omaan toimintaansa liittyvät hankinnat itse. Kuten edellä mainittiin, YH Länsi Oy ei ole hankintalaissa määritelty hankintayksikkö. Yrityksessä pyritään myös pysymään tämän määritelmän ulkopuolella, koska julkisten hankintojen hankintaprosessi aiheuttaisi paljon lisätyötä ja vaatisi lisää työvoimaa. (Valkama 2011.)

5.1 Tietohallinto

5.1.1 Tietohallinnon hankintaprosessi

YH Länsi Oy:n tietohallinnon hankintaprosessi etenee seuraavasti: Alle 10 000 euron arvoisissa hankinnoissa on valtuudet tehdä päätökset itsenäisesti. Tietohallinnolla on paljon erilaisia hankintoja joita tehdään toistuvasti. Tällaisia ovat mm. monet pienehköt tarvikkeet joita tietohallinto tarvitsee toiminnassaan. (Laurila 2011.)

Mikäli hankinnan rahallinen arvo ylittää 10 000 euroa, hankinnat varmistetaan ylemmältä taholta, yleensä yrityksen talousjohtajalta. Näin tehdään myös silloin kun on kyseessä ns. sopimusluontoinen asia. Todella suurissa hankinnoissa, joiden arvo nousee useampiin kymmeneen tuhansiin euroihin, hankinnat menevät toimitusjohtajan tai joissakin tapauksissa yrityksen hallituksen hyväksynnän kautta. (Laurila 2011.)

5.1.2 Tietohallinnon toimittajien valinta ja kilpailutus

Yrityksen tietohallinnon osalta toimittajat valitaan erityisesti rahalliselta arvoltaan pienissä hankinnoissa hinnan perusteella. Näissä hankinnoissa käytössä on pääasiassa kaksi toimittajaa, Verkkokauppa.com ja Anvia IT. Nämä toimittajat on todettu edullisiksi ja katteet näiltä toimittajilta hankittavissa tuotteissa ovat sen verran pienet, että merkittäviä hintaeroja ei ole. Näissä pienehköissä hankinnoissa toimittajan valintaan vaikuttaakin paljon aikaisemmat kokemukset toimittajasta. Tilaaminen ennalta tutulta toimittajalta on helppoa, koska kaikki kuviot ovat selvillä. (Laurila 2011.)

Silloin tällöin, muutaman kerran vuodessa, tietohallinnon osalta otetaan selvää myös muista mahdollisista toimittajista. Kuitenkin hyvin usein päädytään valitsemaan sama toimittaja kuin ennenkin, koska johtuen hankintojen pienehköstä arvosta, ei vaihtamisella saavutettaisi merkittävää säästöä. (Laurila 2011.)

Suuremmat hankinnat kilpailutetaan perinteisesti lähettämällä muutamille toimittajille tarjouspyyntö. Tarjouksia vertaillaan ja parhaiten tarjouspyyntöä vastaava tarjous valitaan. Vaadittavat kriteerit vaihtelevat suuresti riippuen siitä, minkälainen hankinta on kyseessä. Esimerkiksi palvelintoimitukset ovat hyvin hintaperusteisia. Toisaalta joissakin järjestelmätoimituksissa on valtavasti erilaisia päätöksentekoon vaikuttavia seikkoja, joten ei voida yksiselitteisesti sanoa, että aina samat kriteerit pätisivät toimittajavalinnoissa. (Laurila 2011.)

5.2 Kiinteistöhuolto ja isännöinti

5.2.1 Kiinteistöhuollon ja isännöinnin hankintaprosessi

Kiinteistöhuollon hankinnoissa hankintaprosessi määräytyy sen mukaan, onko kyseessä kokonaan uusi hankinta, vai jo olemassa olevan sopimuksen uusiminen. Kokonaan uudessa hankinnassa kaikki lähtee alusta. Tällaiset hankinnat etenevät normaalin hankin-

taprosessin mukaisesti. Jo olemassa olevan sopimuksen kohdalla tehdään uudelleenkilpailutus. (Valkama 2011a.)

Ajankohtaisena esimerkkinä jälkimmäisestä tapauksesta on YH Länsi Oy:n Tampereen kohteiden hissihuoltosopimus, josta on tehty kilpailutus ja seuraavana on vuorossa toimittajan valinta sen mukaan, kuka vastaa tarjouspyyntöön parhaiten. Siivouspalveluiden hankinnat kiinteistöihin etenee samalla tavalla kuin muidenkin kiinteistöpalveluiden kohdalla. (Valkama 2011a; Valkama 2011b.)

Hankintoja tehtäessä kiinteistöpäällikkö tekee suurimman osan hankinnoista. Yrityksessä ei varsinaisesti ole tarkkaa rajaa, jonka ylittyessä hankinnoista olisi kysyttävä ylemmältä taholta. Käytäntönä on, että kiinteistöpäällikkö käyttää omaa harkintaa ja jos hankinta mahtuu budjetissa määriteltäviin raameihin, hankinta hyväksytään. (Valkama 2011a.)

YH Länsi Oy:n isännöinti tekee vartiointipalveluiden hankinnat silloin kun siihen ilmenee tarvetta toistuvan ilkivallan takia. Kyseisen kohteen isännöitsijä tekee määräaikaisten sopimuksen vartiointiliikkeen kanssa. Sopimusta edeltää tarjouspyyntöjen lähettäminen vartiointiliikkeille, joista sitten sopivin valitaan. Sopimuksessa määritellään käyntien määrä ja tarkastettavan alueen laajuus. Vartiointipalveluiden sopimukset ovat määräaikaista eikä niitä jatketa, mikäli ilkivallan teko on loppunut. (Haapanen 2011b.)

5.2.2 Kiinteistöhuollon ja isännöinnin toimittajien valinta ja kilpailutus

Toimittajavalinnassa kiinteistöhuollon hankintojen osalta ei ole yhtenäistä tapaa käytössä, mutta usein kuitenkin käytetään subjektiivista valintaa, eli valinta pohjautuu omiin kokemuksiin toimittajasta. Kiinteistöhuollolla on käytössä kymmenkunta toimittajaa, jotka tekevät töitä säännöllisesti. Uusien toimittajien kanssa tehdään sopimuksia silloin tällöin. (Valkama 2011a.)

Kiinteistöhuollon hankintoja kilpailutetaan aina kun ollaan hankkimassa jotain merkittävää. Esimerkiksi kaikkien YH Lännen kohteiden ovien lukkojen sarjoitukset ollaan

uusimassa, joten eri lukkoliikkeille lähetetään tarjouspyyntö, ja parhaiten tarvittavat kriteerit täyttävä toimittaja valitaan. (Valkama 2011a.)

5.3 Markkinointi

5.3.1 Markkinoinnin hankintaprosessi

YH Länsi Oy käyttää markkinoinnissaan useita eri markkinointikanavia, tärkeimpinä printtimediat, radiomainonta ja internetissä tapahtuva mainonta. Näissä hankinnoissa kuitenkin usein vastapuoli, eli kulloisenkin median tai markkinointikanavan toimija ottaa yhteyttä ja tarjoaa mahdollisuutta markkinointikampanjalle. Tällöin asiasta keskustellaan toimittajan kanssa ja mikäli esitetty idea todetaan toteuttamiskelpoiseksi, se pyritään toteuttamaan. (Tyvimaa 2011.)

Mikäli markkinointikampanjaa varten tarvitsee sitten hankkia jotakin materiaalia, esim. esitteitä tai muuta kirjallista materiaalia, käytetään muutamaa toimijaa, joiden kanssa on jo aikaisemmin tehty yhteistyötä. Toimittajien määrä on pyritty pitämään alhaisella tasolla, koska keskittämällä hankintoja muutamalle eri toimittajalle on saavutettu kustannussäästöjä, sekä saatu hankintaprosessia paremmin hallintaan. (Tyvimaa 2011.)

Lehtimainonta on yksi tärkeimmistä YH Länsi Oy:n markkinointikanavista. Lehtitalojen kanssa sopimukset tehdään vuodeksi kerrallaan. Näissä vuosisopimuksissa on päästy siihen, että voidaan valita tietyt päivät vuodesta, jolloin mainokset näkyvät lehdessä. (Tyvimaa 2011.)

Markkinoinnin vastuulla on myös tiettyjen, varsinaisiin markkinointikampanjoihin kuulumattomien hankintojen tekeminen. Näihin kuuluvat pääasiassa erilaiset liikelahjat ja yrityksen henkilöstölle mm. merkkipäivien johdosta annettavat lahjat. Näissä hankinnoissa on käytössä yksi toimittaja. Yhteen toimittajaan on päädytty samasta syystä kuin aikaisemmin jo mainittiin, eli hallintaa on parannettu keskittämällä hankinnat yhteen paikkaan. Näiden hankintojen osalta on päästy toimittajan kanssa sopimukseen, jossa voidaan tilata toimittajan varastoon valmiiksi enemmän tavaraa kuin mitä sen hetkinen

tarve vaatii. Toimittaja perii tästä varastopaikasta vuokraa, mutta varastopaikka on mahdollistanut sen, että akuutin tarpeen yllättäessä tarvittut tavarat ovat vain yhden puhelun tai sähköpostin päässä. (Tyvimaa 2011.)

Markkinoinnille kuuluu myös yrityksen toimistotarvikkeiden hankinta Tampereen molemmille toimipisteille. Yrityksen isännöintiin Tampereen Hatanpään toimistolle tilataan siis tarvittavat toimistotarvikkeet keskitetysti keskustan toimistolta. Kun jotakin tarviketta tarvitaan lisää isännöinnin toimistolle, siitä informoidaan keskustan toimistoa, joka tekee hankinnat keskitetysti. (Haapanen 2011a.)

5.3.2 Markkinoinnin toimittajavalinta ja kilpailutus

Markkinoinninkin osalta toimittajien valinta on pitkälti subjektiivista. Se siis perustuu omiin kokemuksiin tuotteista tai palveluista. Markkinoinnin toimittajaehdokkaiden laatu on avainasia, mutta siitä ei tällä hetkellä tehdä juurikaan etukäteen selvitystä. Kilpailutustakaan ei juuri tehdä. Toimijoita on paljon, mutta on päädytty käyttämään vanhojen yhteistyökumppaneiden palveluita, koska ne on havaittu hyviksi. (Tyvimaa 2011.)

Toimistotarvikkeiden osalta kilpailutusta ei käytännössä ole. Katteet ovat yleensä niin pieniä, ettei kilpailutuksen avulla saavutettaisi merkittävää kustannussäästöä. Lisäksi henkilöstöresurssit eivät riittäisi. Mikäli yhteistyö ei syystä tai toisesta jonkin toimittajan kanssa suju, toimittajaa vaihdetaan. Tällaisia syitä tavallisesti ovat puutteet toimitusvarmuudessa tai laadussa. Kun tavarassa havaitaan jotakin moitittavaa ja jos valitukset toistuvat jatkuvasti, toimittajaa vaihdetaan. Yrityksessä on hiljattain vaihdettu kirjekuorien toimittajaa juuri laatuun liittyvistä syistä. Tässä tapauksessa otettiin selvää muista toimittajista, minkä jälkeen kilpailutettiin pari uutta toimittajaa. (Tyvimaa 2011.)

5.4 Huoneistoremontit ja muuttokorjaukset

Tässä yhteydessä on ensin syytä selventää kaksi käsitettä, joita tässä alaluvussa käsitellään. Huoneistoremonteilla tarkoitetaan tässä yhteydessä huoneistoissa tehtäviä erilaisia jokapäiväisiä korjauksia, kuten esimerkiksi ikkunoiden tai ovien korjauksia. Muuttokorjauksilla tarkoitetaan korjauksia, joita asuntoon tehdään asukkaan muutettua pois asunnosta, mikäli tarve niin vaatii.

5.4.1 Huoneistoremonttien ja muuttokorjausten hankintaprosessi

Huoneisto- ja muuttokorjauksiin liittyvät hankinnat hoidetaan paljolti samaan tapaan kuin muidenkin yrityksen eri toimintojen hankinnat. Yrityksellä on muutamia tuttuja toimittajia joita yleensä korjaukset ja remontit tilataan. Ensin tehdään tarjouspyynnöt toimittajille, joista valitaan parhaiten ehdot täyttävä. (Lindfors 2011.)

Pieniin korjauksiin, kuten esimerkiksi ovien kahvojen vaihtoon, käytetään omaa huoltomiestä. Tämä mahdollistaa vikojen vaivattoman ja nopean korjaamisen ja näin myös säästetään kustannuksissa. Huoneistoremontteja ja muuttokorjauksia varten YH Länsi Oy:llä on varastossa valmiiksi hankittuna runsaasti jokapäiväisiä käyttötarvikkeita, joita pitää vaihtaa usein, kuten esimerkiksi ovenkahvoja ym. (Lindfors 2011.)

5.4.2 Huoneistoremonttien ja muuttokorjausten toimittajien valinta ja kilpailutus

Tärkein kriteeri toimittajavalinnoissa huoneistokorjausten ja muuttoremonttien osalta on luotettavuus ja taito, jolla remontit tehdään. Toimittajien töitä ei läheskään aina ehditä itse tarkastamaan johtuen niiden suuresta määrästä. Kuitenkin viimeistään uuden asukkaan muuttaessa mahdolliset puutteet ja viat tulevat tietoon. (Lindfors 2011.)

Hinta ei ole niin merkittävä tekijä huoneistoremonteissa ja muuttokorjauksissa. Näiden töiden osalta ei ole haluttu lähteä varta vasten etsimään halvinta toimittajaa, sillä mah-

dollisen puutteet laadussa aiheuttaisivat kustannuksia, jotka mitätöisivät saavutetut säästöt. (Lindfors 2011.)

Huoneisto- ja muuttokorjauksia ei juurikaan kilpailuteta, koska tehtävät työt ovat usein pieniä ja niitä on niin paljon, että kilpailuttamisella ei saataisi aikaan merkittävää säästöä. Lisäksi henkilöstöä tarvittaisiin lisää, mikäli toimittajia alettaisiin enemmän kilpailuttaa. (Lindfors 2011.)

5.5 Turun toimipiste

5.5.1 Turun toimipisteen hankintaprosessi

Turun toimipisteessä sijaitsee Turun ja sen lähialueiden kohteiden isännöinti. Kuten Tampereen ja lähialueiden kohteissa, myös Turussa hankinnat kohdistuvat kohteiden tarpeisiin niiltä osin, joilta yrityksessä ei ole tehty omistajaorganisaation toimesta keskitettyjä kilpailutuksia. (Kangasniemi 2011.)

5.5.2 Turun toimipisteen toimittajien valinta ja kilpailutus

Turun kohteisiin tehtävien hankintojen toimittajavalinta noudattelee samaa linjaa kuin Tampereen alueella. Subjekttiivinen toimittajan arviointi on myös Turun alueen hankinnoissa vahvassa asemassa. Tärkeimpinä valintaan vaikuttavina kriteereinä ovat palvelun hinta, luotettavuus ja laatu. (Kangasniemi 2011.)

Myös kilpailutus tehdään samanlaisen kaavan mukaan, kuin Tampereen alueen hankinnoissa. Toimittajille lähetetään tarjouspyynnöt ja saadut tarjoukset vertaillaan kulloistekin kriteerien mukaan. Tarvittaessa ennen sopimuksen tekoa hankinnalle kysytään vielä omistajataholta varmistus. (Kangasniemi 2011.)

6 HAVAINNOT JA KEHITYSEHDOTUKSET

Tässä luvussa käsitellään henkilöstön haastatteluissa esille tulleita kehityskohtia YH Länsi Oy:n hankintatoimessa. Osa henkilöstön puolelta esille tulleista parannusehdotuksista ei liity suoranaisesti hankintatoimeen, mutta niillä on siihen välillinen vaikutus.

6.1 Tietohallinto

Haastattelussa YH Länsi Oy:n tietohallintopäällikkö Jari Laurilan kanssa erääksi kehitystä kaipaavaksi kohteeksi nousi tarve jonkinlaiselle viralliselle tavalle kirjata hankinnat ylös. Tällä hetkellä tehdyt hankinnat ovat vain hänellä itsellään tiedossa, joten jonkinlainen tietokanta tai vastaava olisi tarpeen, jotta tiedot saataisiin helposti käyttöön tarpeen vaatiessa. (Laurila 2011.)

Tietohallinnon osalta hankintatoimen tämänhetkiset toimintatavat vaikuttavat kuitenkin varsin järkevältä. On perusteltua käyttää hyväksi havaittuja toimittajia niissä hankinnoissa, joissa ei juuri ole merkittävää eroa hinnoissa. Toimintatavat ovat tuttuja, eikä hankintoihin kulu liikaa resursseja. Suurempien hankintojen osalta hankintaprosessi etenee myös järkevästi.

Lisäksi tietohallinnossa koetaan, että heille asetetut valtuudet ovat riittävällä tasolla. Hankintoja voidaan tehdä melko vapaasti ja omaa harkintaa käyttäen.

6.2 Kiinteistöhuolto ja isännöinti

Kiinteistöpäällikkö Jyrki Valkaman haastattelussa ilmeni, että YH Länsi Oy:n kohteiden kaikenlainen tilastotieto pitäisi olla paremmin saatavilla yhdestä paikasta. Esimerkiksi johonkin yhteiseen tietokantaan, jossa olisi kaikkien kiinteistöjen kaikki mahdollinen tieto. (Valkama 2011a.)

Tämä liittyy hankintatoimeen välillisesti siten, että voitaisiin helpommin tehdä suurempia hankintoja. Suuremmilla hankinnoilla voidaan saavuttaa volyymietua. Esimerkiksi kiinteistöjen ilmanvaihtosuodattimien vaihtoa varten voitaisiin tehdä suurempi tilaus jos saataisiin helposti tietoon kaikki tarvittavat suodatinmallit. Näin säästyisi myös työ-aikaa.

6.3 Markkinointi

Markkinoinnin hankintojen osalta haastateltiin markkinointipäällikkö Jari Tyvimaata. Haastattelun yhteydessä ei suurempia kehitysehdotuksia ilmennyt. Markkinoinnin puolella on jo kiinnitetty hankintaan huomiota. Markkinointipäällikkö Tyvimaan (2011) mukaan hänen tullessa tehtävään, yrityksessä liikelahjojen hankinnoissa ei ollut juuri mitään yhtenäistä linjaa. Tavaraa tilattiin useasta eri paikasta, eikä kunnon kontrollia ollut. Tämän johdosta päädyttiin yhteen toimittajaan jolta tilataan kaikki tarvittavat lahjat.

Markkinoinnin hankintatoimi on järjestetty varsin hyvin. Internetissä tapahtuvaan markkinointiin liittyen yrityksellä on eri palveluntarjoajien kanssa toimistokohtaiset sopimukset, eli Tampereen ja Turun toimipisteillä on molemmilla omansa. Tässä kohtaa tulisi mielestäni selvittää, olisiko keskittämällä mahdollista saada edullisempi sopimus kuin kaksi erillistä.

Kilpailutukseen voisi markkinoinninkin osalta kiinnittää enemmän huomiota, mutta kokonaisuutena markkinoinnin hankinnat ovat järkevällä pohjalla. Lehtitalojen osalta YH Länsi Oy on saanut itselleen hyvät sopimukset jotka mahdollistavat joissain tapauksissa muun muassa sen, että yritys voi itse valita ajankohdat, jolloin sen mainoksia on lehdissä. Tällaisia toimittajia ei todennäköisesti kannata vaihtaa, koska niistä on selkeää hyötyä. Lisäksi toimijat joiden kanssa erityisesti internet-mainonnan osalta toimitaan, ovat alan johtavia toimijoita, joten myös näkyvyys on taattu

6.4 Huoneistoremontit ja muuttokorjaukset

Huoneistoremonttien ja muuttokorjausten osalta haastateltiin korjauspäällikkö Harri Lindforsia. Näissäkin hankinnoissa kilpailutusta on varsin vähän. Mutta kuten edellä mainittiin, ahkerampi kilpailutus vaatisi lisää henkilöstöä. Toisaalta perusteet tälle kilpailutuksen vähyydelle ovat olemassa.

Kilpailutus tulee enemmänkin tehdyn työn kautta. Huonosta laadusta tieto tulee enemminkin tai myöhemmin, joten se osaltaan pakottaa toimittajan kiinnittämään huomiota palvelunsa laatuun.

6.5 Turun toimipiste

Turun toimipisteen hankintojen osalta pätevät samat kehitysehdotukset kuin edellä on jo muiden osalta esitetty. Kilpailutukseen ja toimittajien valintaan tulisi myös Turun toimipisteen osalta paneutua.

6.6 Hankintoja tukevat järjestelmät

Toimeksiantajan eräänä toiveena oli mahdollisten hankintatointa helpottavien ohjelmistojen etsintä. Näiden ohjelmistojen etsintä ja soveltuvuuden syvällisempi vertailu vaatisi enemmän aikaa ja resursseja, kuin mitä tässä työssä on mahdollista toteuttaa, mutta seuraavassa kuitenkin joitakin ehdotuksia.

Ohjelmistotalo Baswaren tuotevalikoimasta löytyy sähköinen hankintajärjestelmä. Järjestelmän kuvauksen mukaan se soveltuu erityisesti epäsuoriin ostoihin, joita ovat kaikki ne hankinnat jotka eivät suoraan liity myytävään tuotteeseen (Basware Oyj 2011). Tässä työssä käsitellyt hankinnat ovat pääasiassa juuri tällaisia.

YH Länsi Oy:llä on tällä hetkellä käytössään Baswaren ostolaskujen sähköinen käsittely. Saman tarjoajan järjestelmien käytöstä saattaisi olla etua, kun ohjelmat todennäköi-

sesti ovat samankaltaisia. Tämän asian selvittäminen kuitenkin vaatii syvällisempää perehtymistä asiaan.

Toinen mahdollinen ohjelmisto voisi olla Visma Proceedo, sähköinen hankintajärjestelmä. Kyseessä on ns. OnDemand- järjestelmä, joka tarkoittaa, että sitä käytetään pelkästään internetin välityksellä (Visma Oy 2011).

7 YHTEENVETO JA POHDINTA

Hankintatoimella on merkittävä vaikutus yritysten tulokseen, mutta silti se on jätetty organisaatioissa nykyään varsin vähälle huomiolle. Hankintatoimeen on alettu kiinnittää enemmän huomiota kun on huomattu, että sitä tehostamalla voidaan saavuttaa säästöjä ja tehostaa omaa toimintaa.

Tämän työn tehtävänannosta päätellen näin halutaan menetellä myös YH Länsi Oy:ssä. YH Länsi Oy toimii kiinteistö ja rakennuttamisalalla, mutta hankintatoimen teoriaa voidaan soveltaa alasta riippumatta. Hankintatoimea kehittämällä YH Länsi Oy:n on mahdollista hankkia kilpailuetua tulevaisuudessa, sillä hankinnoilla on suora vaikutus yrityksen tarjoamien tuotteiden ja palveluiden laatuun.

Yleisesti ottaen voidaan mielestäni todeta, että YH Länsi Oy:n hankintatoimen prosessi toimii hyvin. Hankintaprosessilla on selkeät vaiheet ja niihin kiinnitetään huomiota. Teoriaosuudessa esitetty hankintatoimen keskittäminen kokonaan yhdelle taholle olisi YH Länsi Oy:n kohdalla lähes mahdotonta, johtuen eri osastojen hyvin erilaisista tarpeista. Lisäksi hankintojen keskittäminen vaatisi lisää henkilöstöä, sillä tällä hetkellä kukaan yrityksen hankinnoista vastaava ei ehtisi hoitaa myös muita hankintoja omien työtehtäviensä lisäksi.

Mielestäni tällä hetkellä käytössä oleva hajautetun hankintatoimen malli, jossa eri osastot tekevät tarvitsemansa hankinnat itse, on YH Länsi Oy:n tapauksessa parempi vaihtoehto kuin keskitetty. Hankinnat vaativat aina kyseisen alan asiantuntemusta varsinkin, jos hankinnan rahallinen arvo on merkittävä. Tällä hetkellä asiantuntijat ovat vahvasti mukana hankintojen teossa.

Yrityksen eri toimintojen osalta toimittajia kilpailutetaan pienissä hankinnoissa varsin vähän. Tämä on periaatteessa ymmärrettävää, kun katteet hankittavissa asioissa ovat pieniä ja kilpailuttamisesta aiheutuu lisää työtä. Vanhojen ja tunnettujen toimittajien kanssa yhteistyön jatkaminen on myös perusteltua, sillä tällöin tiedetään mitä saadaan. Kuitenkin myös näistä pienistä hankinnoista voi yhdessä kertyä suuria summia, joten ahkerampaa toimittajien kilpailutusta olisi mielestäni syytä ainakin harkita. Myös muita

toimittajia olisi hyvä tarkastella aktiivisesti, vaikka sopimusta vanhan toimittajan kanssa olisikin vielä jäljellä.

Haastatteluista kävi ilmi, että tällä hetkellä voimassa olevat valtuudet hankintoja tehtäessä ovat riittäviä. Hankinnoista vastaavat voivat tehdä hankintoja itsenäisesti ja aina tarpeen vaatiessa hankinnat varmistetaan ylemmältä taholta.

Hankintoja tukevien tietojärjestelmien tarkempi etsiminen ja niiden tarpeellisuuden selvittäminen ei mahtunut mukaan tähän opinnäytetyöhön, joten siinä mielestäni voisi olla yksi seuraavista selvitettävistä asioista.

Työtä varten tehdyt henkilökunnan haastattelut onnistuivat pääsääntöisesti hyvin. Haastatteluiden määrä osoittautui sopivaksi. Yhteistyö yrityksen henkilöstön kanssa oli vaivatonta ja haastatteluille järjestyi helposti aikaa.

Turun toimipisteen osalta haastattelu ei kuitenkaan onnistunut toivotulla tavalla. Tästä johtuen suurimmaksi haasteeksi tässä työssä muodostuikin saada Turun toimipisteestä yhtä kattava selvitys kuin Tampereen osalta. Henkilöihin oli hankalaa saada yhteyttä ja lopulta aika ei enää riittänyt samankaltaisen haastattelun järjestämiseen kuin Tampereen osalta oli tehty. Tästä johtuen kysymykset esitettiin sähköpostilla ja niihin pyydettiin tarkennuksia, mutta silti aineisto jäi suppeammaksi kuin mitä se olisi ollut nauhoitetussa haastattelussa. Tämän olisin ehkä voinut välttää tekemällä yhteydenottoja jo aikaisemmassa vaiheessa. Päätin kuitenkin ensin paneutua hankinnan teoriaan voidakseni haastatteluissa kysyä täsmällisempiä kysymyksiä. Puhelinta olisi voinut myös käyttää haastatteluissa, mutta tällöin hankaluudeksi olisi muodostunut puheluiden dokumentointi.

Mielestäni tämän työn rajaus oli sopivan kokoinen. Aikataulu oli tiukahko, mutta mielestäni pysyin siinä hyvin. Teorian pohjaksi materiaalia oli kohtalaisen helposti löydettävissä. Pienen haasteen lähdeaineiston osalta asetti se, että suurin osa hankintatointa koskevasta kirjallisuudesta ja artikkeleista tuntui käsittelevän julkisia hankintoja jotka eivät kuulu tämän työn piiriin.

Työssä esitetyt kehitysehdotukset ovat mielestäni perusteltuja ja toteuttamiskelpoisia. Uskon, että tässä työssä esiteltyjen ehdotusten lisäksi yrityksessä panostetaan jatkossa

muutenkin enemmän hankintatoimen toimivuuteen. Suuremmat strategiset linjaukset eivät kuuluneet tämän työn rajaukseen, eikä niitä ole siksi tässä työssä esitetty. Niiden laatiminen on yrityksen johdon asia. Niitä varten tarvittaisiin enemmän aikaa ja paneutumista.

8 LÄHTEET

- Aarto, M., Aho, T., Regelin, J., Uotila, J., Vatanen, T. 2009. Hankintasopimus: Käytännön käsikirja. Helsinki: Edita.
- Basware Oyj, 2011. Sähköinen hankintajärjestelmä. Luettu 20.10.2011
<http://www.basware.fi/ratkaisut/hankintaprosessi/sahkoinen-hankintajarjestelma>
- Haapanen, R. Vastaava isännöitsijä. 2011. Haastattelu 5.10.2011. Haastattelija Uusitalo, M. Litteroitu. YH Länsi Oy, Tampere
- Haapanen, R. Vastaava isännöitsijä. 2011. Kysymys Vartiointipalveluista. Sähköpostiviesti. Viitattu 26.10.2011
- Hallikas, J., Koivisto-Pitkänen, M., Kulha, T., Lintukangas, K., Puustinen, A. 2011. Hankintatoimen osaaminen kilpailukyvyn lähteenä globaaleissa arvoverkostoissa - kansallisen kyselytutkimuksen tuloksia. Luettu 24.10.2011.
<http://www.doria.fi/handle/10024/3999/browse?value=Hallikas%2C+Jukka&type=author>
- Halonen, K-M. 2010. Julkisten hankintojen yleiset sopimusehdot: (JYSE 2009 tavarat ja palvelut). Helsinki: Edita.
- Iloranta, K., Pajunen-Muhonen, H. 2008. Hankintojen johtaminen: ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki: Tietosanoma.
- Kangasniemi, J. Vastaava isännöitsijä. 2011. Kysymyksiä opinnäytetyötä varten. Sähköpostiviesti. Viitattu 28.10.2011
- Kuusiniemi-Laine, A., Takala, P. 2008. Julkiset Hankinnat. Helsinki: Edita
- Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348
- Laurila, J. Tietohallintopäällikkö. 2011. Haastattelu 28.9.2011. Haastattelija Uusitalo, M. Litteroitu. YH Länsi Oy, Tampere.
- Lindfors, H. Korjauspäällikkö. 2011. Haastattelu 5.10.2011. Haastattelija Uusitalo, M. Litteroitu. YH Länsi Oy, Tampere.
- Pekkala, E., Pohjonen, M. 2007. Hankintojen kilpailuttaminen. Helsinki: Tietosanoma.
- ProHankinta-työryhmä. 2011a. Hankintatoimen strateginen asema. Luettu 22.8.2011
http://www.hankintatoimi.fi/strategiat/hankintatoimen_strateginen_asema/
- ProHankinta-työryhmä. 2011b. Hankintoja tukevat järjestelmät. Luettu 22.8.2011.
http://www.hankintatoimi.fi/prosessit_ja_tyokalut/hankintoja_tukevat_jarjestelmat/
- ProHankinta-työryhmä. 2011c. Johtaminen. Luettu 22.8.2011
<http://www.hankintatoimi.fi/johtaminen/>

ProHankinta-työryhmä. 2011d. Keskittää vai hajauttaa? Luettu 22.8.2011
http://www.hankintatoimi.fi/johtaminen/oman_organisaation_resurssit/keskittaa_vai_hajauttaa_.html

ProHankinta-työryhmä. 2011e. Strategiat. Luettu 22.8.2011.
<http://www.hankintatoimi.fi/strategiat/strategiat/>

Tekes, 2011. Hankintojen osaaminen lisää kilpailukykyä, luettu 14.9.2011
<http://www.tekes.fi/ohjelmat/Tuotantokonseptit/Ajankohtaista/HAOSGA-kysely?type=news>

Tyvimaa, J. Markkinointipäällikkö. 2011. Haastattelu 18.10.2011. Haastattelija Uusitalo, M. Litteroitu. YH Länsi Oy, Tampere.

Valkama, J. Kiinteistöpäällikkö. 2011a. Haastattelu 4.10.2011. Haastattelija Uusitalo, M. Litteroitu. YH Länsi Oy, Tampere.

Valkama, J. Kiinteistöpäällikkö. 2011b. Siivous- ja vartiointipalvelut. Sähköpostiviesti. Viitattu 20.10.2011

Visma Oy, 2011. Sähköinen hankintajärjestelmä, sopimushallinta sekä ostolaskunkierrätys. Luettu 20.10.2011. <http://www.visma.fi/Ohjelmistoratkaisut/Visma-Proceedo/>

Van Weele, A., 2010. Purchasing and Supply Chain Management. Andover: Cengage Learning

YH Länsi Oy, 2011a. Asumisen palvelut. Luettu 12.9.2011
<http://www.yhkodit.fi/yritys/asumisen-palvelut>

YH Länsi Oy, 2011b. Tilinpäätös 2010